

# La legge degli affari

di Luca Testoni, Elena Bonanni, Felice Meoli

## Capitolo 9

### La seconda rivoluzione

È un'Italia difficile da decifrare quella che entra nel secondo decennio del secondo millennio. È un Paese che ha perso sicurezza economica. È una nazione che ha smarrito i punti di riferimento politici. È una società che ha perso di vista ambizioni e dimenticato i tradizionali riconoscimenti. La crisi economica nazionale è conseguenza della bufera finanziaria innescata nel 2007-08 negli Stati Uniti, descritta nel capitolo settimo, bufera poi deflagrata nella più ampia recessione mondiale dal 1929. Per l'Italia è iniziato un declino pericoloso, per il quale, nel momento in cui viene scritto questo libro, è difficile immaginare soluzioni nel breve periodo. L'elenco delle conseguenze del declino è demoralizzante. La crisi ha mortificato i consumi e gli investimenti. Sul mercato nazionale non c'è più domanda. Le imprese manifatturiere sono allo stremo, e si trovano nella necessità di affrontare mercati lontani senza appoggio e senza strutture all'altezza. La disoccupazione non ha freno, specialmente quella giovanile. Questo spinge a ulteriori ribassi nei valori degli asset, in primo luogo quelli immobiliari, parte dei quali sono in pancia a banche già duramente provate da anni di credit crunch. È la combinazione perfetta del peggior scenario da libro di economia. A questo, l'Italia aggiunge una disarmante assenza di governance. A partire dal gradino più alto, dove la crisi della rappresentanza partitica ha di fatto bloccato il Parlamento del Paese, affiancando a screditate forze politiche tradizionali una forza nuova, quella del Movimento 5 Stelle, spinta alle elezioni politiche del 2013 al 25% dei consensi da una destabilizzante rabbia popolare. Ma la crisi di governance corre lungo l'intera piramide del potere amministrativo e imprenditoriale, potere delegittimato da anni di scandali, corruzioni e personaggi impresentabili. L'Italia, insomma, è un Paese tramortito, privo di una vera classe dirigente, che ha l'imperativo di trovare una nuova identità se vuole riguadagnare quella credibilità e quel benessere che aveva raggiunto nei decenni precedenti. È in questo sforzo collettivo che si inserisce il futuro della professione forense. Si tratta di una categoria che ha sempre avuto un posto d'onore nella società italiana. Sul piano retributivo, ma ancor più sul piano del riconoscimento, del ruolo, del rispetto e del potere-responsabilità che le veniva assegnato. Questa «ricchezza» professionale e umana, già evidenziata in altre parti del libro, ha subito una sorta di continuo declino. E a rimanerne travolta, per quanto in modo spesso inconsapevole, è stata anche l'élite rappresentata negli studi d'affari. Eppure, paradossalmente, oggi, è proprio il precipitare del vetusto modello socioeconomico nazionale, e la contestuale necessità di reinventarsi della Nazione, che offrono ai depositari del

diritto e agli stessi studi legali una duplice storica opportunità. La prima è quella di affrontare un riassetto profondo del proprio settore, capace di risolvere quelle inefficienze che, nei 10–15 anni precedenti, periodo di notevole incremento degli affari, non erano state risolte. La seconda è quella di contribuire, con questo riassetto, alla ricerca e alla affermazione di un nuovo modello di business e di relazioni sociali su cui ricostruire il rilancio. Così facendo, peraltro, riconquistandosi l'opportunità di ritornare a essere riconosciuti – forse, prima di tutto da se stessi – come quel punto di riferimento che sono per il Paese.

L' avvocato di che italia era...

*«Di una professione così antica si occupano in pochi rispetto al suo futuro. L'interesse dei media non è mai concentrato sul domani, e in questo caso la scarsissima attenzione alla revisione dell'ordinamento professionale a venire lo dimostra: soltanto l'1% di 1.517 articoli se ne interessa. In definitiva, l'avvocato narrato negli articoli dei giornali subisce un giudizio più negativo (24%) che positivo (18%), a lui si chiede di essere 'perfetto' e la stampa confonde spesso le sue caratteristiche personali con quelle professionali.» È un commento tratto da un'analisi sull'immagine dell'avvocato, presentata dal Consiglio nazionale forense. Era il primo semestre del 2008, e il problema di una percezione superficiale e distorta della professione sembrava ancora riguardare principalmente gli avvocati tradizionali. Qualche tempo dopo, nel luglio del 2011, sempre il CNF organizzò un convegno come controffensiva alle pressioni che si stringevano attorno all'avvocatura. Si era in piena battaglia sulla mediazione (fieramente osteggiata dagli ordini), e si moltiplicavano le accuse ai «troppi avvocati», ritenuti complici di una giustizia che non funzionava. In quel convegno vennero considerati due j'accuse che avrebbero dovuto far scattare qualche campanello d'allarme: tra le analisi contro il numero eccessivo di avvocati una era firmata da Confindustria e una dalla Fondazione Enrico Mattei, soggetto che fa riferimento all'ENI, il primo gruppo industriale italiano. Il titolo di quest'ultima relazione era agghiacciante: «Advocatus, et non latro?» Il giudizio degli analisti del CNF fu: «Lo studio non presenta alcun profilo di possibile interesse o rilevanza in ottica propositiva». E se questa sottovalutazione permeò il giudizio da parte dell'avvocatura tradizionale, immaginarsi quanto di tale percezione poteva arrivare nelle stanze degli studi d'affari. Bisognava attendere ancora qualche mese perché un primo colpo, portato dal Governo Monti, risuonasse anche tra l'élite dell'avvocatura: l'art. 36 del Decreto Legge 6 dicembre 2011, n. 201, il cosiddetto Salva Italia. Era una misura che scardinava il cosiddetto interlocking, ossia l'assunzione, da parte della stessa persona, di posti in organi amministrativi in società diverse (nel caso dell'art. 36, specificatamente le società finanziarie e assicurative). Non riguardava unicamente le figure degli avvocati d'affari. Ma quest'ultima categoria, in relazione al fatto che diversi grandi nomi avevano molteplici incarichi divenuti «incompatibili», fu costretta a riflettere su una picconata normativa che si permetteva di regolare ambiti comportamentali, al limite del conflitto di interessi, sui quali il codice deontologico era stato incapace di farsi valere. In*

parallelo, si preparava un'altra stoccata diretta per i business lawyers, ovvero si presentava una riforma dell'avvocatura che, tra le altre cose, voleva aprire le porte degli studi legali alle società di capitali, portata avanti brandendo concetti quali «trasparenza», «governance» e, soprattutto, «aziendalizzazione forzata». Su quella riforma c'era molta confusione e altrettanta pretestuosità. Ma si scatenò forse la più dura contrapposizione tra mondo istituzionale e avvocati nella storia d'Italia (vedi capitolo ottavo). E, in ogni caso, gli studi legali, stavolta, c'entravano. In primo luogo, lo spauracchio della società di capitali, per quanto lontano nella sua realizzabilità, era la miglior rappresentazione della volontà del legislatore, inseguita a lungo nei decenni, di assimilare gli studi legali a normali aziende. Inoltre, quell'atteggiamento manifestamente ostile da parte governativa spingeva, forse per la prima volta, avvocati d'eccellenza a «chiedersi se questa professione cominci a essere percepita come una casta».2 Il governo Monti, quello degli «attacchi», si era presentato come civil servant, aveva cioè portato al vertice del Paese un concetto antico, ma ormai passato nel dimenticatoio in una Nazione abituata a pensare a tutto fuorché all'interesse comune. Perché, allora, il mondo dell'avvocatura era tanto nel suo mirino? Quel civil servant era un ideale che stava prendendo piede. L'Italia era ancora molto indietro su certi temi, ma qualcosa, fuori dagli studi, stava cambiando rapidamente. Ed è cambiato. «La creazione di valore», scriveva all'inizio del 2013 Stefano Zamagni, economista e già preside della Facoltà di economia dell'Università di Bologna, «è tornata oggi (come già era accaduto all'epoca dell'Umanesimo civile) ad aver bisogno di persone, di relazioni, di significati. Nella stagione attuale, si produce valore generando senso, con azioni che, non separando valore economico e valore sociale, costituiscono legami.»3 Il mondo, dunque, non è mutato solo per l'avvocatura tradizionale. La trasformazione, in direzione di modelli che richiedano spessore sociale, è simile, se non accentuata, anche per il mondo in cui si muovono gli studi legali: le imprese. Viceversa, per le insegne il trasversale meccanismo di delegittimazione, di identificazione con la casta è sottile, ma devastante. Si combina con la standardizzazione del servizio già analizzata nel capitolo settimo («Oggi», si sfogava un avvocato, «c'è Google che abbatte le barriere all'ingresso»). E rende non solo il servizio una commodity. Ma trasforma in commodity lo stesso avvocato. Forse da questo punto più basso sono iniziate le riflessioni. Sono ancora embrionali. Ma i segnali sono significativi. Si parla di legal servant, di studio speaking subject, di impegno sociale. E identificano una passione che, probabilmente, in tanti temevano fosse perduta.

## **Uno schema di crisi passate e opportunità future**

In base alle ricerche e al confronto con i professionisti, nonché all'analisi dei fattori che hanno caratterizzato il cammino evolutivo del settore proposto in questo libro, si cercherà di ipotizzare uno schema logico di quelle che possono essere le strade del futuro. Questo capitolo sarà strutturato in modo da affrontare due livelli di scenario contingenti che riguardano direttamente gli studi legali.

La prima parte del capitolo sarà finalizzata a evidenziare la crisi economico-strutturale, ossia legata alle specificità dell'imprenditoria nazionale, nonché alle distorsioni del mercato legale italiano.

Un focus importante riguarderà il concetto di servizio-commodity. In questa parte si affronteranno poi le possibili soluzioni, per così dire «statiche». Ossia strategie che riguardano la struttura attuale degli studi d'affari e il loro adeguamento al fine di guadagnare efficienza e marginalità, anche in un'ottica di avvicinamento al cliente e condivisione delle problematiche (definita partnership, appunto, statica, nel capitolo settimo). Si può parlare, per questo aspetto, di *implementazione dello studio-azienda*.

La seconda parte del capitolo tenterà di affrontare la crisi economico-valoriale, da intendersi come la messa in discussione di modelli di riferimento, a cominciare dalle strategie di comportamento aziendali, per finire con la figura del professionista. Un focus importante riguarderà il concetto di avvocato-commodity. In questo ambito si affronteranno le possibili strategie dinamiche, da intendersi come evoluzione dei ruoli dello studio e dei singoli professionisti, anche in chiave di un posizionamento sociale. Si può parlare, per questo punto, di raggiungimento di una dimensione di studio-azienda-pensante. O, più propriamente, di completa *istituzionalizzazione dello studio*.

## **Una analisi economico-strutturale**

### *Lo squilibrio di fondo*

Dal punto di vista economico-strutturale, è necessario partire dallo squilibrio di fondo tra domanda e offerta per immaginare come potrà evolversi il mercato. Come visto nei primi capitoli del libro, l'evoluzione del segmento degli studi d'affari è partita da una situazione di evidente eccesso di domanda rispetto all'offerta. Nel percorso, c'è stato un progressivo riavvicinarsi tra le due «curve» del mercato, ma, grazie al fatto che la domanda di consulenza si è evoluta e rimodulata qualitativamente nei primi anni del millennio, ha potuto comunque sempre garantire l'assorbimento della continua crescita del numero di professionisti. Il problema, come evidenziato nel capitolo sette, è che improvvisamente la domanda ha cessato di crescere, anzi, ha invertito la rotta. E che, per quanto elastica nella propria strutturazione, l'offerta non ha potuto reagire con altrettanta rapidità. C'è stato un freno al numero degli avvocati d'affari (*vedi* tabella 7.1) impiegati negli studi. E, più in generale, un primo calo nel numero degli iscritti alle facoltà di giurisprudenza.

Il gruppo di studio Datagiovani, nel febbraio 2013, ha presentato una fotografia della distribuzione delle immatricolazioni all'università confrontandola con nove anni prima (anno accademico 2011/2012 verso anno accademico 2003/2004), basata sui dati dell'anagrafe degli studenti del ministero dell'Istruzione. Ebbene, le facoltà di giurisprudenza figuravano come quelle con il maggior calo in valore assoluto: 7.500 matricole in meno.<sup>4</sup>

La frenata a livello universitario, tuttavia, non ha risolto il problema conclamato: la densità di avvocati italiani. In base a un'analisi congiunta tra gli organi di rappresentanza dell'avvocatura in sei Paesi UE tra il 2009 e il 2011,<sup>5</sup> realizzata con il contributo dei rispettivi ordini nazionali, «è aumentata la densità

media (vedi tabella 9.1). Ma tre dei Paesi considerati (Francia, Belgio e Germania) hanno riportato una crescita minima, mentre la Spagna e l'Italia hanno registrato un incremento sostenuto, nonostante questi Paesi abbiano già un ampio numero di avvocati. Il Lussemburgo figura come primo con 359 avvocati ogni 100.000 abitanti. Questo risultato è in parte dovuto alla dimensione del Paese, al suo settore bancario e alla presenza della Corte di giustizia europea». Dietro al Granducato, ci sono Spagna e Italia, ma quest'ultima sembra evidenziare un tasso di crescita superiore sui tre anni.

Dal lato dell'offerta, dunque, in termini numerici, lo squilibrio strutturale accompagnerà ancora per anni la professione. Sullo specifico fronte delle law firm, è difficile immaginare di rivedere una crescita nel numero di avvocati attivi negli studi legali. Più probabile che i riposizionamenti, mentre potranno favorire qualche studio leader, si traducano in flussi in uscita dei professionisti non-equity verso realtà minori, con una complessiva riduzione dei professionisti. I problemi strutturali, infatti, non si fermano alle prospettive dell'offerta. Ben più pesanti appaiono quelli sullo sviluppo della domanda.

### *Debolezza made in Italy*

Per ragionare sulla domanda di servizi legali, in ambito di studi d'affari, è necessario un confronto tra il sistema imprenditoriale italiano e quello europeo. E partire da una considerazione: le attività legali coprono, è vero, una fascia piuttosto estesa di specializzazioni e clientela; ma è anche vero che il business di uno studio legale è stato fino a oggi rivolto principalmente all'ambito delle imprese più evolute, dunque di maggiori dimensioni. Da questo punto di vista, secondo un'elaborazione dei dati Eurostat interna allo Studio DLA Piper di fine 2012, in Italia le grandi società (3.947) sono il 60% in meno rispetto alla Germania (9.400) e il 40% in meno rispetto alla Gran Bretagna (6.924). Viceversa, il numero delle piccole imprese in Italia è il doppio rispetto alla Germania e alla Gran Bretagna. Ma, ancora, il punto debole è il 60% in meno di società di medie dimensioni rispetto ai tedeschi.

A questo si aggiunga che il flusso di investimenti verso l'Italia è in evidente rallentamento. Nonostante la leggera ripresa del secondo trimestre 2012, segnalava l'Osservatorio investimenti diretti esteri della Camera di commercio di Milano, «la capacità dell'Italia di attrarre nuovi investimenti dall'estero rimane ancora estremamente modesta nel contesto europeo, se confrontata al peso dell'Italia rispetto ad altri indicatori economici: basti pensare che l'Italia è superata anche da Irlanda e Paesi Bassi, oltre che dagli altri quattro grandi Paesi europei (Germania, Regno Unito, Francia e Spagna) ed è progressivamente avvicinata da altri Paesi di dimensioni economiche non comparabili, quali Svizzera, Belgio e Austria».<sup>6</sup>

### *Il servizio commodity*

Una trappola di eccesso di offerta come quella che deriva dai dati presentati nei due paragrafi precedenti, contiene nei numeri la progressiva commoditizzazione del servizio legale descritta nel capitolo settimo. Una maggior base di avvocati, per giunta con barriere sempre più ridotte nell'accesso al know-how, si è

tradotta in servizi via via più fungibili per i clienti. Diventa perciò importante cercare di capire, nell'ambito di questi servizi, quali possano ritagliarsi spazi per essere valorizzati, e quali viceversa siano destinati a essere standardizzati. La distinzione può essere: 1) orizzontale, ossia in relazione alle diverse attività o practice; 2) verticale, ovvero per tipologia (principalmente per dimensione e nazionalità) del cliente.

In termini di distinzione orizzontale, si riporta una tabella elaborata dalla rivista *TopLegal* (vedi tabella 9.3) in seguito a un convegno organizzato nell'estate 2012. Volendo individuare aspetti generali, tra le caratteristiche degli ambiti a maggior valore aggiunto si possono citare:

- Operazioni esterne all'attività ordinaria del cliente.
- Situazioni di maggiore delicatezza strategica e responsabilità.
- Consulenze strategiche che si traducono in business.
- Una localizzazione estera o in ambiti molto particolari (dove è necessaria la conoscenza dell'ambiente).
- Materie con necessità di aggiornamento continuo.

### *Dagli stranieri al mid market*

La distinzione verticale degli ambiti a minore o maggiore rischio commodity si concentra principalmente su due fattori (peraltro, assai correlati tra loro): la nazionalità del cliente e la dimensione del cliente.

È evidente, innanzi tutto, quanto l'internazionalizzazione sia un fattore che ha sostenuto i conti dei grandi studi legali anglosassoni nel corso anche di questi ultimi anni di crisi. La progressione dei grandi network americani o britannici è stata travolgente (vedi tabella 9.4), assai lontana dalla crescita faticosa raggiunta da diversi big italiani (vedi tabella 7.3). La crescita di questi network è avvenuta nonostante alcune tra le principali economie mondiali abbiano attraversato un periodo di recessione. Il che evidenzia come, per queste realtà, il cliente sia il mercato globale, ergo abbiano un orizzonte di business capace di compensare e riequilibrare con continuità gli eventuali rallentamenti in determinate aree dell'«impero». Mentre, al contrario, gli studi nazionali restano ancorati per la quasi totalità del business all'economia italiana. Riprendendo il ragionamento sulle commodity, dove conduce la scarsa esposizione all'estero delle insegne nazionali? Sempre in base alla già citata analisi interna di DLA Piper, in Italia operano solo poche grandi imprese o multinazionali (meno di 4.000). E solo 14 società della lista *Fortune 500* sono italiane. Insomma, a questi livelli, il mercato si fa sempre più rarefatto. E, di conseguenza, ha un notevole potere contrattuale. Queste aziende:

- Fanno pressione sugli onorari e riducono le opportunità per gli advisor.
- Si organizzano per una gestione in-house della funzione legale.
- Utilizzano forme di beauty contest per la selezione dello studio.
- Dipendono da panel con un numero ristretto di insegne legali.
- Considerano il lavoro standard come basso valore aggiunto, e lo retribuiscono di conseguenza.

Il risultato, dunque, è che non solo si riducono i grandi clienti, ma che questi, in ragione di un aumentato potere contrattuale e di una maggiore selezione della qualità del servizio, tendono con crescente difficoltà a riconoscere il valore aggiunto della consulenza legale. Nella sostanza, per il servizio legale ordinario, al crescere

delle dimensioni del cliente crescono paradossalmente i rischi di essere percepito come commodity.

Si legge, anche in quest'ottica, il fatto che anche nei più blasonati nomi dell'avvocatura d'affari cominci a pronunciarsi la parola mid market.<sup>7</sup> In questa fascia di mercato ci sono in Italia circa 20.000 imprese. Le quali, per ragioni storiche e culturali, hanno una serie di caratteristiche favorevoli per il business legale: hanno poco potere di negoziazione con gli studi d'affari; preferiscono advisor italiani a realtà internazionali con sede a Londra che incutono timore; non utilizzano formule di beauty contest; le prestazioni considerate di servizio dalle multinazionali, per le medie imprese hanno valore aggiunto.

Insomma, è il mid market il luogo dove la consulenza può continuare a vedersi riconosciuto un ruolo prezioso.

### *Parola chiave: efficienza*

Alla luce di quanto esposto, è comunque difficile immaginare nel breve una soluzione alla trappola competitiva. Ossia, un ampliamento della domanda tale da imporre al mercato equilibri meno sbilanciati a favore del cliente. In generale, per quanto si riescano a conservare i clienti internazionali o comunque di alto livello, o per quanto si allarghino i segmenti coperti verso il mid market, lo spazio competitivo sarà prevedibilmente piuttosto affollato.

In questo scenario, per ottenere vantaggi nella conquista di un mandato, diventa importante la condivisione con il cliente del rischio economico dell'operazione trattata. Condivisione che è stata definita, nel capitolo sette, come partnership statica, intendendo quell'insieme di formule per cui, al posto di un compenso calcolato sulle ormai desuete billable hours, la remunerazione sarà vincolata (in toto, o in modo premiante) al raggiungimento di determinati risultati (*vedi* scheda capitolo quinto).

Alla base di questo genere di strategie, c'è stato un percorso logico-contabile da parte degli studi legali, che non è banale.

Fino a qualche anno fa, ragionare di costi all'interno anche delle principali insegne significava sostanzialmente riferirsi ai compensi dei professionisti. Negli effetti, ogni soggetto era allo stesso tempo il centro di ricavi e il centro di costo. L'assunto sottostante era: lo studio è un aggregato di unità produttive.

L'evoluzione concettuale successiva è stata quella di arrivare a considerare lo studio non semplicemente come un aggregatore, bensì come una catena di produzione di consulenze legali, quindi con un certo coordinamento lungo la linea del prodotto. Nei fatti, ogni avvocato contribuisce a un lavoro di squadra e si mette a disposizione per il full service legale. Sono già più evidenti i tratti di una realtà in stile aziendale, per quanto permanga l'identificazione dei costi principalmente in capo ai compensi dei professionisti.

Il passaggio ulteriore è stato quello di passare da un'impostazione stile catena-di-montaggio giuridico, a qualcosa di più complesso. Ovvero a realtà che, attorno alle linee di produzione, costruiscano divisioni di supporto, di studio e ricerca, di sviluppo business, di marketing e via aziendalizzando. In una tale matrice di componenti, è evidente che il costo-avvocato diventa una quota, e non la totalità, dei costi. La macchina, perciò, sarà tale da poter diventare competitiva su una ricerca di efficienza che non passi unicamente dalla riduzione del numero dei professionisti. Bensì dalla capacità di far funzionare in modo integrato ed efficace tutto

ciò che valorizza la propria catena di produzione.

Dunque, è questo modello di studio-azienda che può valutare, decidere, sopportare le decisioni di partnership con il cliente in termini di assunzione del rischio. Quanto più sarà efficiente ed efficace la gestione, quanto più sarà la capacità previsionale nello sviluppo del cliente, quanto più l'abilità programmatica nel proporre formule ad personam, tanto maggiori saranno le chance di business.

Nella stessa ottica, ossia in chiave di gestione aziendale, andranno fatte le scelte relative a quelle che alcuni ritengono le variabili chiave del futuro. Riprendendo ancora una volta il già citato Michael Trotter,<sup>8</sup> tra i fattori individuati dall'autore americano e applicabili anche allo scenario italiano c'è la capacità di gestione dei general counsel aziendali (appunto la partnership studio-azienda), «con i quali gli studi dovranno condividere in misura crescente la leadership nella professione legale». Al crescere delle complessità proposte dalle divisioni in-house, sarà necessario poter contrapporre una efficace e parimenti complessa risposta. Sempre sul piano gestionale, poi, si giocheranno gli esiti di un altro fattore indicato da Trotter: le opportunità di consolidamento. Anche per l'Italia si parla di una tendenza a ridurre per concentrazione i player maggiori, i più capaci di «seguire» i clienti di livello elevato (consolidati a loro volta). È evidente quanto la variabile efficienza – pre e post integrazione – possa avere un peso determinante nel calcolo delle sinergie da fusione. Per l'Italia, inoltre, si parla di una ricerca di alleanze, da parte di studi di medie dimensioni, con network internazionali: anche in questo caso le variabili in gioco sono le stesse (capacità di individuare l'efficienza). Ancor più perché l'eventuale alleanza sarebbe con strutture già ad alto grado di aziendalizzazione.

La stessa capacità di gestione aziendalista sarà alla base di strategie di leva che vadano oltre il breve periodo e magari si concentrino sulla crescita delle figure interne. Ovvero siano capaci di non abbandonarsi a facili moltiplicatori delle squadre in momenti di surriscaldamento del mercato, così come siano in grado di reggere eventuali momenti di contrazione che non siano strutturali.

Più in particolare, è lo studio-azienda che dovrà essere capace di affrontare al meglio quello che Trotter indica come The Innovator's Dilemma,<sup>9</sup> ovvero il rischio di spingere su investimenti e strutture che si traducano in servizi al di sopra di quelli dei competitor, ma che finiscano per essere anche al di sopra delle necessità dei clienti. Una attenta gestione di questi aspetti – verifiche di mercato, confronto con il segmento di riferimento – può consentire una elevata competitività anche a studi che Trotter indica come *New Model Firm*. Si tratta di realtà che, grazie alle opportunità tecnologiche (la gestione a distanza), possono mettere in campo una vincente combinazione di massima specializzazione e massima efficienza nei costi di struttura e di staff. Attenzione. Questo concetto della leva tecnologica può valere sia per chi offre specializzazione intesa come servizi ad altissimo valore aggiunto (in tal caso, le *New Model Firm* si identificano con le boutique), sia per chi offre servizi dichiaratamente commodity. In quest'ultimo caso, si pensi alle consulenze low cost nel Regno Unito (fatte online) su cui hanno messo gli occhi i private equity dopo l'applicazione della Tesco Law (vedi capitolo ottavo).



### *Governance per razionalizzare*

A prescindere dal citato posizionamento (orizzontale o verticale), dall'esposizione alla commodity, dal modello di partnership, dalla scelta e dall'efficacia delle alleanze, il modello azienda dovrà prevedere una governance, intesa qui come quell'insieme di regole interne che definiscono non solo il sistema di «governo» tout court (chi e come comanda), bensì l'intero sistema di gestione, condivisione e controllo della struttura: la retribuzione, i compiti, la formazione, la carriera, l'allocazione, i poteri, le responsabilità delle proprie risorse umane.

La governance di uno studio legale è stata qualcosa a metà tra un oggetto misterioso e un oggetto di culto negli ultimi trent'anni. Di certo, è stato un continuo cantiere, in una ricerca senza fine dell'equilibrio migliore. Soprattutto negli anni di forti cambiamenti del mercato, cui sono corrisposti spostamenti negli equilibri e nei rapporti di forza negli studi (practices secondarie divenute core business; ribilanciamento e riposizionamento dei rainmaker), si è verificata un'ondata di modifiche nei modelli di gestione. C'è chi ha accorciato il lockstep (il numero di anni per passare dalla fascia bassa al top di remunerazione), chi ha introdotto nuove regole per la valutazione dei partner, chi ha eliminato la figura del salary partner o dei soci junior. Oppure chi si è strutturato maggiormente dotandosi di un Comitato esecutivo o di un Comitato strategico per la gestione, e chi ha provveduto al riassetto di dipartimenti o ha dettato nuovi parametri per i counsel. Il cantiere ha riguardato anche gli studi italiani. «Che si stanno sempre più uniformando alle law firm internazionali», rileva Andrea Brugiotti, avvocato e responsabile in Italia della società di head hunting/recruitment Shilton Sharpe Quarry, «sul fronte delle procedure, della governance e della selezione dei professionisti. Negli ultimi anni, sulla spinta della crisi e della necessità di razionalizzazione, gli studi si sono sempre più dotati di managing partner, che sovrintendono alle sedi italiane, recruitment partner, di comitati remunerazioni, che decidono le politiche di retribuzione e crescita, di comitati esecutivi che adottano i criteri di governance, decidono sui nuovi uffici, sulle nuove aree di attività e sull'ingresso dei soci.»

La governance, dunque, è un elemento chiave per la razionalizzazione di uno studio-azienda. Ma è anche la porta per tematiche più vaste che riguardano gli sviluppi dell'universo legale. In quanto si lega a concetti immateriali quali trasparenza, condivisione, innovazione, che saranno i mattoni della seconda parte dell'analisi.

### **Un'analisi economico-valoriale**

#### *Cambi di paradigma*

C'è un aspetto a lungo trattato in maniera secondaria nelle analisi sul mondo dell'avvocatura in senso ampio: il piano sociale dell'avvocato. Si può forse azzardare: il suo piano umano. Sotto questi profili, la professione forense ha avuto il merito storico di guadagnarsi i massimi riconoscimenti (anche «costituzionali») e la massima autoconsiderazione personale. Il suo posto d'onore nella società italiana si è a lungo tradotto in elevate retribuzioni, nonché in ruoli di predominanza sociale, di rispetto, di responsabilità e potere. Questa «ricchezza» professionale, è stato già evidenziato, ha subito una sorta di declino. La categoria, negli anni, ha scontato

l'identificazione con una classe dirigente nazionale non esattamente meritoria, ed è di conseguenza passata attraverso diverse forme di rimostranza sociale – con accuse di clientelismo, corporativismo, lobbismo, partitismo – che, infine, hanno favorito anche la rimostranza «professionale»: l'avvocato si è trasformato – si ricordi l'incipit del primo capitolo – «da giurista a professionista poi in consulente e, infine, in commodity». Ebbene, l'atteggiamento diffuso, di fronte alle problematiche che alimentavano questo tipo di declino, è stato spesso quello dell'indifferenza, della superiorità intoccabile e intoccata. Ci sono ragioni concrete del perché di un simile comportamento.

Nello specifico degli studi d'affari, l'indifferenza verso questi aspetti sociali è stata profonda. Indubbiamente, è stata anche il riflesso di una crescita rapidissima, che ha concentrato in 10-15 anni ciò che altrove ha richiesto almeno mezzo secolo. Tale corsa spesso sregolata, basata sulle capacità di lavoro e di applicazione individuale, ha inevitabilmente tolto risorse ad altri tipi di impegni o a una più generale riflessione sull'identità: del singolo, dello studio, della intera categoria. Questo tipo di distacco dall'ambiente sociale è stato vissuto da altri ambiti professionali (si pensi ai giornalisti) o segmenti economici (per restare a Milano: la moda), e ha portato a esiti infelici.

Per gli avvocati, il combinarsi della crisi economica e di quella sociale è stato come arrestare le macchine e oscurare la luce. In diversi casi, gli studi associati hanno vissuto direttamente il mutamento di clima: si sono trasformati da realtà che gestivano il successo, e regolavano l'assegnazione dei frutti di quel successo, in realtà costrette a gestire il ridimensionamento. Sono diventati concreti i licenziamenti.<sup>10</sup> Sono state rimodulate, strette, e talvolta chiuse le porte delle partnership, e addirittura si è arrivati a individuare lo studio come una sorta di rifugio mutualistico («Certo, il lockstep puro andava bene negli anni Novanta», rivela un avvocato, «e oggi è assai meno sostenibile. Ma si sta rivelando un fattore di sicurezza e garanzia molto apprezzato»), in cui sono spuntati anche i contratti di solidarietà.<sup>11</sup> Per contro, si sono ribaltate le dinamiche di raccolta del business: dove c'erano «i fax che a ripetizione sfornavano richieste di consulenza», adesso c'è una giungla metropolitana dove combattere per scovare e cacciare il cliente. E il cliente, per molte insegne o per molte practice, si è fatto via via meno scintillante, meno ricco, i piani degli appuntamenti sono progressivamente quelli più bassi.

Sono tanti gli avvocati che si interrogano oggi sulle prospettive della propria carriera. E ricercano nuove motivazioni di fronte a uno scenario radicalmente mutato. A fronte di tali difficoltà di posizionamento, si è cominciato a riflettere sull'idea di studio istituzionale. A cercare, nello studio, le «bandiere» in cui credere.

### *L'avvocato commodity*

«Nell'era di internet, c'è Google che abbassa le barriere all'ingresso. » Per questa frase, pronunciata da uno sconsolato avvocato, ci sono due chiavi di lettura. La prima si ferma all'*oggetto* cercato sul web. E conduce a intendere internet (e nello specifico i motori di ricerca) come uno sterminato «raccoltitore» di disposizioni del diritto. È un'interpretazione che svaluta il servizio legale come «cosa fungibile», in quanto rintracciabile con un click.

La seconda chiave di lettura si allarga a una dimensione *soggettiva*:

in questo caso, internet diventa un «soggetto-fornitore» di servizi legali fai-da-te, un consulente virtuale. È un'interpretazione ben più sottile, ma assai più devastante, perché contiene, quantomeno in nuce, la messa in discussione di chi oggi fornisce quel servizio legale: con un click non solo è possibile trovare una norma, ma, accumulando fiducia nel web, diventa possibile tentare di avere da internet le risposte di cui prima erano unici depositari i professionisti del diritto.

È evidentemente una metafora estrema e non generalizzabile a ogni ambito di attività legale. Ma è efficace per ragionare su un'altra frase già apparsa nelle pagine del libro: «La prestazione dell'avvocato si è trasformata da un'obbligazione di mezzi a un'obbligazione di risultato». Ebbene, quali sono le componenti di tale trasformazione? Anche qui è possibile individuare, in simmetria con la metafora di Google, una duplice interpretazione. La prima è stata già affrontata in precedenza (e prescindere da internet) e nel mirino c'è l'*oggetto* del servizio: la prestazione dell'avvocato è percepita dal punto di vista tecnico-giuridico come commodity (ovvero, facilmente fungibile come sui motori di ricerca), tanto che quest'ultimo è stato costretto in qualche modo a compensare e «garantire» un plusvalore assumendosi parte del rischio del proprio operato (partnership statica).

La seconda interpretazione riguarda il *soggetto* avvocato. Il concetto di obbligazione di mezzi, senza entrare troppo nei dettagli giuridici della questione, si basa anche, se non in larga parte, sulla professionalità del soggetto che porta il servizio. Questa professionalità – regolata e riconosciuta secondo consuetudini e norme – è garante della diligenza con la quale il professionista si appresta ad affrontare il suo compito. Nella percezione della prestazione legale come un'obbligazione di mezzi, è evidente, dunque, l'esistenza di una spiccata componente di fiducia-rispetto-riconoscimento della figura dell'avvocato. Componente che dovrebbe rendere superflue altre forme di «garanzia» reali come la citata assunzione di parte del rischio.

Ebbene, se Google comincia a godere di fiducia al punto da potersi sostituire alla consulenza professionale, è solo una crescita della credibilità di internet, o c'è dell'altro? Ovvero, se la prestazione dell'avvocato è percepita come un'obbligazione di risultato, e non di mezzi, è solo una questione di standardizzazione del servizio, o è necessario porsi una domanda ulteriore?

In sostanza, è il plusvalore di una consulenza professionale che viene messo in discussione. Il plusvalore non è mai stato riconosciuto unicamente alla somma di conoscenze tecniche e knowhow giuridico-processuale. A tale «materia prima» si è sempre aggiunta la dimensione soggettiva che fa riferimento a fiducia, autorevolezza, unicità. Ed è anche questo secondo elemento che viene messo in discussione (viene commoditizzato) nel momento in cui si percepisce internet come uno strumento che abbatte le barriere all'entrata, o nel momento in cui si percepisce la prestazione come obbligo di risultato.

In sintesi, non si tratta di ragionare solo sul concetto di serviziocommodity.

Ma di iniziare a ragionare sul concetto di avvocatocommodity.

Un passaggio assai più pericoloso: se tutto è commodity, e ciò che c'era in più – per esempio l'aura dottrinale, giuridica, di superiorità quasi mistica – si è sbiadito, dove può tornare a esistere il plusvalore?

### *Il valore di un diverso capitale*

Per trovare in quali ambiti rintracciare il plusvalore della figura professionale (fiducia-rispetto-riconoscimento), occorre innanzi tutto individuare su quali fronti sembra di cogliere un ritardo da parte del mondo dell'avvocatura. Ritardo che, va sottolineato, non è più di matrice tecnica, bensì socio-valoriale.

Un primo aspetto è quasi di prammatica, e parte dall'interno del mondo legale: la deontologia. Ovvero le regole scritte, ma in molti casi non scritte, sulle quali dovrebbe basarsi il comportamento del professionista. Su questo fronte, in generale, le professioni d'Italia non hanno mai dato prova di avere tradizioni consolidate. Lo conferma il numero e la confusione di carte, decaloghi, memorandum, dichiarazioni di principio che costellano la storia di diversi ordini nazionali creando sovrapposizioni e, talvolta, controsensi (si prenda, ancora una volta, l'esempio dei giornalisti, per i quali si contano almeno una dozzina di protocolli). Per quanto riguarda gli avvocati, si rimanda all'opinione espressa nel capitolo precedente da Remo Danovi: «Abbiamo ancora bisogno di consolidare i principi. Il codice è giovanissimo. E, a difesa degli avvocati, devo dire che il contesto non aiuta, non ci sono valori». Nello specifico dell'avvocatura d'affari, un *corpus* di paletti valoriali è sempre apparso, da un lato, quanto mai complesso da adattare alla specificità della categoria. Dall'altro, è sempre parso quanto meno un argomento ritenuto poco d'attualità, e probabilmente subordinato a un codice non scritto di assai più fisiologica utilità operativa: *clients first*. Nella realtà, sono diversi gli studi che, da anni, si sono dotati anche di una «carta etica» interna, nell'intento di certificare la propria compliance a determinati valori. Tuttavia, sembra essere mancata una certa convinzione, o quanto meno una necessaria «evidenza» di tale convinzione. Una approfondita conoscenza, una estesa applicazione e, soprattutto, una evidenza ai richiami e ai vincoli che il codice deontologico prevede, aiuterebbe il consolidamento di un'identità di categoria.

La crescita deontologica è forse il ritardo meno decisivo se esaminato in sé. Ma un innalzamento della coscienza su questa materia va letto in prospettiva delle trasformazioni ben più impattanti che stanno modificando il mondo esterno, cioè quello con cui gli avvocati si rapportano. E verso le quali è possibile cogliere ulteriori ritardi.

Il mondo imprenditoriale, negli ultimi anni, è alle prese con una sorta di rivoluzione di governance (*vedi* anche introduzione del capitolo settimo), da intendersi quale insieme di regole di trasparenza, controllo e condivisione della gestione. Questa tendenza è in parte da imputare alle azioni del legislatore (dalla legge 231 ai diversi interventi sulla trasparenza dei mercati azionari) che hanno reso più invasive anche le authority di controllo: nella stagione assembleare del 2011, per esempio, Consob ha inviato in incognito i propri «osservatori» in ben 15 assise di approvazione di bilancio di società quotate.<sup>12</sup>

Ma la trasformazione dei clienti ha anche una matrice volontaria. Cominciano a prendere corpo, anche in Italia, quei principi di gestione imprenditoriale che si alimentano nei filoni di pensiero alternativi al neoliberalismo finanziario, tra i cui punti di riferimento culturali più recenti ci sono, per citare i più noti, i lavori della commissione Stiglitz-Sen-Fitoussi incaricata dal presidente francese

Nicolas Sarkozy di ricercare forme alternative di misurazione del PIL<sup>13</sup> e il libro *La terza rivoluzione industriale* di Jeremy Rifkin che profetizza una condivisione territoriale dell'energia e della capacità produttiva.<sup>14</sup>

Ebbene, che cosa significa questo per gli avvocati? Significa avere a che fare con clienti che stanno cercando di spostare il proprio baricentro da una visione unicamente profit-oriented a qualcosa di differente. Qualcosa in cui ci sia più spazio per le garanzie di governance, nonché per un principio piuttosto vago, ma nello stesso tempo molto condizionante: quello di corporate social responsibility (CSR). Senza addentrarsi in ciò che questo sta comportando in termini di rivoluzioni concettuali e operative nelle imprese, basti qui portare a esempio la proposta di riformulazione del bilancio presentata dall'International Integrated Reporting Council, organismo internazionale al cui progetto pilota aderiscono alcuni tra i maggiori gruppi industriali italiani.<sup>15</sup> «Il reporting integrato», si legge nella presentazione della proposta, «si differenzia da altri modelli di bilancio per l'introduzione del concetto di sei tipologie di capitale, attraverso le quali le organizzazioni potranno definire, e dunque riportare, la loro capacità di creare, diminuire o distruggere valore nel tempo. Le sei forme di capitale sono: finanziario, manifatturiero, intellettuale, umano, sociale-relazionale e naturale.»<sup>16</sup>

Per gli avvocati significa poter trovarsi a rispondere anche della creazione o distruzione di questi «capitali».

O, più semplicemente, doversi trovare a rispondere alla domanda: «Il vostro studio ha un codice etico?»<sup>17</sup>

### *Parola chiave: innovazione*

È il momento di richiamare il concetto di partnership dinamica introdotto nel settimo capitolo. Ossia quella trasformazione che porta il professionista oltre la fornitura di una consulenza giuridica, spingendolo ad affiancarsi, nei tempi e negli ambiti d'intervento (compresa la ricerca di business), al cliente. Ancor più, volendo enfatizzare al massimo questo concetto, si prenda l'intervento riportato nella parte finale sempre del capitolo settimo: essere partner dinamici di un cliente significa «trasferire» know-how al cliente stesso. Il che impone allo studio, per non depauperare il proprio valore nei confronti del partner, di essere un generatore continuo di innovazione.

Riuscendo in questa impostazione, lo studio assume, nei confronti del partner, un valore indipendente da quello dell'oggetto trasferito (il know-how). Ecco che, in una partnership dinamica in cui lo studio agisce da punto di riferimento, da motore dell'innovazione, la firm legale ritrova il suo pieno plusvalore, intoccato dal grado di standardizzazione del servizio. Si viene quindi a separare la commodity-servizio dalla commodity-avvocato.

Questo concetto si va a integrare con quello precedentemente affrontato della suddivisione verticale della commodity. Si era spiegato che sono i grandi clienti, quelli più evoluti in termini di conoscenze giuridiche, a rappresentare l'ostacolo più difficile, ovvero a percepire con maggiore frequenza il servizio dell'advisor come una prestazione standard e fungibile. Scendendo nella scala delle dimensioni aziendali, tuttavia, è possibile che si giunga a un livello a partire dal quale (all'ingiù) ciò che «sopra» era commodity, venga percepito come innovazione. Insomma, c'è una dimensione

ottimale per la combinazione cliente-advisor, in cui quest'ultimo può essere percepito da riferimento e da vettore di know-how. È evidente, peraltro, come il vero generatore di innovazione sia lo studio che riesce a proporsi nel ruolo di partner dinamico al livello più alto delle imprese, o quanto meno allo scalino più elevato della propria clientela target. Per gli studi legali intesi come sistema, l'innovazione farà riferimento a quell'insieme di produzione e di trasferimento di know-how destinato alle aziende di più alto standing.

Tornando a scomodare quelle che Trotter<sup>18</sup> individua essere le direttrici lungo cui le law firm si giocano lo sviluppo futuro, emerge come un modello di partnership dinamica possa, per esempio, risolvere alla radice la «competizione» con il general counsel, poiché avvocato in-house e advisor esterno diventano protagonisti del medesimo gioco. Discorso simile per quanto riguarda il menzionato Innovator's Dilemma:<sup>19</sup> un rischio, quello della sproporzione tra la qualità del servizio e l'utilità percepita dall'azienda, che viene a tramontare in quanto i clienti di riferimento vengono di fatto a essere «contaminati» sulle tematiche trasferite dagli studi.

### *Dentro l'innovazione*

Ora, attenzione ancora al termine innovazione e, soprattutto, di innovazione continua come quella ipotizzata per una partnership dinamica. Non si tratta di immaginare unicamente la creazione a getto continuo di prototipi o schemi di consulenza tecnica. Un simile modello impone invece allo studio di essere in prima battuta una teaching organization, capace di trasferire l'individuazione (nonché i «meccanismi» di individuazione) di scenari, problemi e soluzioni. Soprattutto, ed è la sfida più complessa, richiede allo studio di essere una learning organization.<sup>20</sup> Il che si traduce in organizzazione capace di investire in attività interna di studio e ricerca, ma anche, e forse principalmente, in organizzazione capace di imparare dal mondo esterno, in primis dai propri clienti. Dai problemi e dalle sfide dei propri clienti.

Qui scatta l'anello di congiunzione con quanto descritto in precedenza in merito alle trasformazioni socio-valoriali che stanno vivendo, seppur in ritardo con altri Paesi, le aziende italiane. Essendo, quello della CSR, un cambiamento estremamente profondo, come forse mai si è verificato nella cultura industriale nazionale (è assai più radicale, tanto per fare un confronto, con le attitudini «verdi» di facciata che hanno caratterizzato l'inizio del millennio), è piuttosto evidente che sia un ambito con ampie opportunità di ricerca. Il sistema degli studi d'affari, estremamente conservatore rispetto a modelli di governance, trasparenza e sostenibilità sociale, sembra avere molte carte per riposizionarsi, innovare e «insegnare» alla clientela come muoversi in un ambito che, tutto sommato, resta in larga parte ancora da scoprire.

Questo non significa che uno studio che si proponga come innovatore e partner-dinamico oggi necessariamente debba abbracciare strategie e comportamenti etici. Ma è vero che le aziende sono oggi alla ricerca di ricette che garantiscano fiducia, compliance e sostenibilità. Queste tematiche, essendo nei desiderata dei clienti e coincidendo in qualche misura con le peculiarità su cui si è costruita la valenza sociale dell'avvocato nella storia, potrebbero essere la chiave per rinnovare, e forse ritrovare, quell'identità che

ha garantito nel tempo all'avvocato il suo plusvalore economico. E, soprattutto, personale.

### *I tre nuovi avvocati*

È utile qui fare un riepilogo, prima di passare all'ultima fase dell'analisi. Il percorso logico compiuto nel capitolo si può sintetizzare in questo modo. Esiste uno squilibrio critico del mercato, generato da fattori strutturali macro e microeconomici particolarmente evidenti in Italia, che si traduce in una progressiva perdita di qualità percepita del servizio legale, ergo in una diffusione della identificazione con la commodity. A questo squilibrio, il mondo legale è chiamato a rispondere attraverso una ricerca dell'efficienza, parametro che ben si combina con una impostazione di partnership statica di condivisione del rischio con il cliente. Per un tale scenario si afferma una trasformazione verso lo studio-azienda. Esiste poi uno squilibrio socio-valoriale che ha annebbiato lo spessore reputazionale della professione. Questo mette in pericolo quell'autorevolezza e quella fiducia che sono sempre stati la legittimazione del plusvalore dell'avvocato, che garantivano al servizio legale di essere una prestazione di mezzi. L'annebbiamento dell'aura professionale svilisce la prestazione a un'obbligazione di risultato, di fatto aprendo la porta al concetto di avvocato-commodity. La risposta a questi squilibri porta alla ricerca e allo sviluppo di innovazione, la quale sta alla base di un rapporto più integrato con il cliente: la partnership dinamica. In questa prospettiva, lo studio ha la necessità di produrre innovazione continua, e di farlo attraverso una metodica contaminazione (learning) con l'esterno e con le problematiche dell'impresa. Questo studio dinamico, in uno scenario di forti cambiamenti etico-valoriali da parte delle imprese (CSR), deve essere capace di andare oltre l'idea di studioazienda. E di immaginarsi come studio-istituzione, ovvero dotato di una precisa identità, di valori condivisi: con l'esterno, ma, non secondariamente, anche con l'interno. Dunque, metaforicamente, il percorso è giunto al punto in cui è necessario riflettere su ciò che può rappresentare la «bandiera» di uno studio. Cioè quelle identità e valori da esporre con orgoglio, e con un doppio fine: conquistare il cliente; rafforzare la propria squadra.

Ci sono alcuni ambiti socio-valoriali in cui gli studi hanno già dimostrato una certa sensibilità. Per esempio, si è sviluppata la concezione di «avvocato attivista», ossia pronto ad assumersi un ruolo nelle occasioni di vita pubblica in cui può pesare la sua professionalità. Un percorso interessante è senza dubbio quello delle partecipazioni alle consultazioni pubbliche che vengono varate dalle diverse authority (Antitrust, Banca d'Italia, Consob, Agcom eccetera), in ossequio alla politica UE di sempre maggiore implementazione della condivisione pubblica della governance (wikigovernance). In questo caso, l'avvocato mette la propria firma su proposte o emendamenti a regolamenti che, per quanto connessi alla sua specifica attività, hanno valore *erga omnes*. Nella stessa logica rientrano le partecipazioni a *think tank* o gruppi di lavoro avviati a livello istituzionale per impostare impianti di politica industriale o di ricerca. Si pensi, per esempio, al ruolo giocato da diversi studi legali in alcune scelte di rottura messe in campo dal governo dei tecnici guidato da Mario Monti: la completa rimodulazione della tassazione delle obbligazioni emesse da società

non quotate;<sup>21</sup> la definizione di un corpus normativo finalizzato a sostenere le «imprese innovative di matrice tecnologica e sociale», il cosiddetto Decreto Crescita 2.0, per il quale il ministro Corrado Passera aveva addirittura presentato un resoconto (Restart Italia) dell'attività di raccolta dei suggerimenti cui hanno preso parte diversi avvocati. La sublimazione dell'avvocato attivista si è poi registrata nel corso della delicata campagna elettorale avviata a fine 2012 e conclusasi nel febbraio 2013. Per la prima volta, una serie di avvocati d'affari è scesa personalmente in campo. Per giunta, la scelta non è avvenuta accettando inviti o rispondendo ad appelli di partito, bensì contribuendo di fatto alla nascita di una nuova forza politica (vedi scheda capitolo sesto).

Un altro ambito da osservare con attenzione riguarda l'idea di «avvocato trasparente». Per decenni, la tradizione legale nazionale ha spinto all'estremo la concezione di riservatezza-professionale, estendendola dalla originaria forma di garanzia del cliente, a coprire tutto ciò che succedeva all'interno dello studio e che riguardava lo studio. In particolare, risulta evidente quanto, dietro il paravento del «riserbo», continui a rimanere una certa opacità in merito ai numeri di bilancio degli studi d'affari nazionali, nonché sulle informazioni statutarie che contengono le regole di governance. Ci sono diverse motivazioni a supporto di questa limitata *disclosure*, a cominciare dal fatto che rivelare certe informazioni può significare mettere allo scoperto i singoli compensi, e che questo può risultare un elemento destabilizzante. Tuttavia, sembra essersi avviato un processo di presa di coscienza su quanto possa essere utile una più approfondita e continua gestione della propria immagine, dunque una apertura comunicativa anche sul DNA dello studio. Internet, per esempio, ha costretto gli studi legali a riflettere sui contenuti con cui identificarsi online. Sono nati, in conseguenza, diversi esperimenti di magazine e newsletter a produzione interna (ma talvolta anche con interventi esterni), con i quali si esprimono le posizioni e le analisi dell'insegna su temi giuridici. In certi casi, si è addirittura arrivati a produrre un format video, con la dichiarata intenzione di «cominciare a metterci la faccia». In prospettiva, con i progressi di governance che – a quanto si percepisce – sembrano indirizzati ad attenuare gli squilibri interni, è possibile immaginare che anche la trasparenza sarà interpretata come un agente valorizzatore dello studio.

Un ulteriore ambito di riflessione coinvolge il concetto di «avvocato sociale», da intendersi nel professionista che mette a disposizione le proprie capacità e il proprio lavoro per cause di valenza pubblica. Nella sostanza, è quell'insieme di attività che viene abitualmente indicata come pro bono. Questa è una dimensione tutt'altro che sconosciuta all'avvocato d'affari. Per avere un'idea di quale possa essere l'ammontare degli sforzi messi in campo, si consideri che negli Stati Uniti, nel 2011, sono state dedicate 4,5 milioni di ore al servizio gratuito.<sup>22</sup> In Italia non esistono dati così dettagliati. Ma c'è ragione di ritenere che le attività pro bono suscitino un eguale interesse, e che questa spinta sia andata accentuandosi nel tempo.<sup>23</sup> È significativo che sia difficile raccogliere dati aggregati. Non si capisce, a questo proposito, la comunicazione spesso di basso profilo (se non addirittura azzerata) che contraddistingue questo genere di iniziative. La percezione è che queste attività vengano ritenute ancora inferenti unicamente la sfera del singolo individuo, e che, in quanto tali, sia una questione



personale la loro gestione, e soprattutto la motivazione con cui si intraprendono (se cioè con convinzione o per mero opportunismo). Viceversa, l'ottica nella quale andrebbero interpretate anche le attività pro bono, è quella di considerarle un atout dello studio.

### *L'istituzione*

I tre esempi di avvocato – «attivista», «trasparente» e «sociale» – identificati nel precedente paragrafo non hanno l'ambizione di essere esaustivi, ma rappresentano una utile base di partenza su cui costruire l'ultima parte del percorso logico di questo capitolo. Occorre sgombrare il campo da un equivoco pericoloso. Lo studio legale, così come un'azienda, non è né mai potrà essere un ente di beneficenza, bensì è un'entità che esiste per garantire un reddito ai suoi soci e ai suoi collaboratori, attraverso l'offerta di un servizio ai propri clienti. Questo significa che le attitudini presentate non devono essere misurate con il metro di giudizio della morale individuale. Per esempio, l'impegno dell'avvocato attivista può essere evidentemente condizionato dall'interesse del proprio business o da quello dei propri clienti. Così come il «metterci la faccia» in un video sul web può essere finalizzato a un progetto di immagine dello studio, e trasmettere una faccia che sia coerente con i target di clientela e di business dell'insegna. Allo stesso modo, un'azione pro bono a livello di associazione legale deve trasferire un messaggio di organizzazione capace di raggiungere i propri traguardi di business sostenibile e responsabile, evitando di rappresentare pericolose distonie tra, magari, un'aggressività quotidiana e un'operazione spot di *greenwashing* (collettiva o singola che sia).

Nella sostanza, la gestione di simili attività deve rientrare in una strategia di medio-lungo periodo dello studio, in un disegno che vada oltre l'esame morale della singola iniziativa. È il DNA dello studio che si riprogramma secondo queste direttive, rendendone di fatto «trasparente e sostenibile» l'attività ordinaria a prescindere da valutazioni morali una tantum. Interessante, da questo punto di vista, è l'emergere negli organigrammi degli studi italiani di figure responsabili dei rapporti istituzionali, in grado di rappresentare adeguatamente con ogni stakeholder il nome dello studio.

In generale, per le insegne legali si tratta di fare proprie le attitudini che sembrano crescere a livello individuale, assegnando allo studio l'ambita condizione di essere speaking subject. Un'ambizione che passa necessariamente per la convergenza dell'identità socio-valoriale e dell'identità professionale.

È su questa convergenza di identità socio-valoriale-professionale che lo studio si gioca i colori delle proprie bandiere. In sé, le tre accezioni d'avvocato – «attivista», «trasparente» e «sociale» – non possono rappresentarne, infatti, che una parte (magari, lo sfondo). Si tratta di tre spunti valoriali che possono favorire una nuova consapevolezza del proprio posizionamento. Del tipo di organizzazione a molteplici dimensioni che si vuole essere. In base a questa consapevolezza, poi, assumeranno significati precisi e profondi le parole chiave da disegnare sulle bandiere. Parole chiave da ancorare al servizio legale, come «dedizione» o «trasparenza», come «accessibilità» o «esclusività», come «coerenza» o «dinamismo», come «coraggio» o «compliance», saranno il risultato di un posizionamento professionale profondo, convinto, identitario.

Queste bandiere saranno la voce dello studio. Quelle che lo caratterizzeranno nelle scelte del cliente. Quelle che lo caratterizzeranno nelle scelte degli avvocati che lavoreranno per esso. Uno studio speaking subject avrà la voce dello studio-istituzione. Una voce che dovrà chiarire non solo quanto. Non solo come. Bensì, anche «quale» reddito si cercherà nel futuro.